

# Vom Leitbild zur BSC und zum Qualitätsmanagement

Spectrum beschäftigt sich in dieser Ausgabe im inhaltlichen Schwerpunkt mit den Themen Leitbild und Balanced Scorecard; beide hängen zusammen.

## Am Anfang steht das Leitbild

Es enthält Aussagen über den Zweck der Organisationstätigkeit und dokumentiert die obersten Ziele. Ziel ist die Erzeugung einer einheitlichen Grundauffassung und Schaffung eines allgemeinen Handlungsrahmens. Leitbilder sollen den gesellschaftlichen Auftrag herausarbeiten, der die Existenz der Verwaltung rechtfertigt und bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Bewusstsein stärken, dementsprechend zu handeln. Leitbilder sollen sowohl Innen- als auch Außenwirkung entfalten: nach innen orientieren und motivieren, nach außen werben.

Leitbilder stellen die schriftliche Zusammenfassung eines Entwicklungsprozesses dar, an dem die Beschäftigten beteiligt waren, das

zeigen die folgenden Artikel. Prigge und Sudek zeigen darüber hinaus Ergebnisse der Evaluation des Leitbildprozesses.

## Vom Leitbild zur BSC

Im Leitbild werden die Zielperspektiven formuliert: Auftrag (Mission), Vision und die wesentlichen Orientierungen für Art und Weise ihrer Umsetzung (Werte). Ein Leitbild sollte kurz und prägnant formuliert sein; unsere Beispiele zeigen dies. Notwendigerweise wird von einzelnen Leistungen (oder Produkten) abstrahiert; dadurch wirkt es auch etwas unscharf.

In der BSC werden die strategischen Ziele aufgenommen und konkretisiert. Nicht-monetäre Größen, die entscheidend für den Erfolg einer Organisation sind, werden beschrieben und das Zusammenwirken von nicht-monetären und monetären Größen dargestellt. Dafür werden Kennzahlen entwickelt, die die Zielerreichung

messen. Der Artikel von Dr. Friedel Brückmann (S. 1 ff.) beschreibt diese Vorgehensweise und die Entwicklungen einer Balanced Scorecard für die VFH.

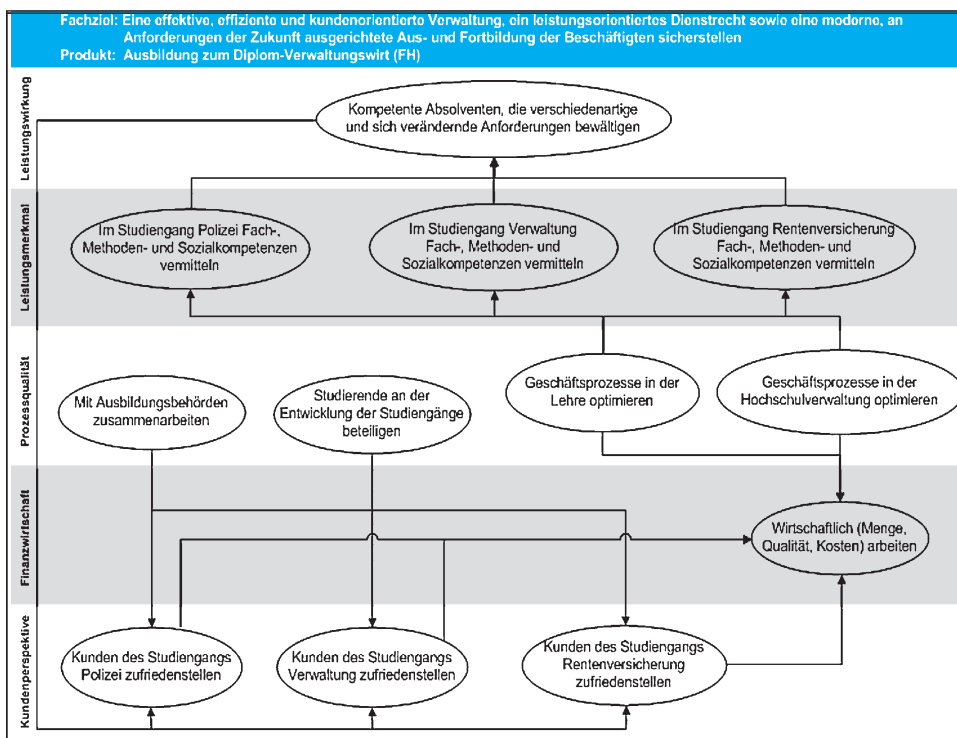
Die Verwaltungsfachhochschule ist – wie alle Landesverwaltungen in Hessen – vom Finanzministerium aufgefordert, eine Balanced Scorecard für ihre „Produkte“ zu entwickeln. Carola Gascho gibt einen Überblick über dieses Projekt, Erfahrungen und Ergebnisse (S. 5 ff.). Dieses Projekt der Finanzverwaltung begrüßen viele an der VFH. Leistungs- oder Wirkungsziele bilden die erste Dimension der Produktscorecard und machen deutlich, dass die Politik die Leistungswirkung im Zusammenhang aller Größen, die daran beteiligt sind, betrachten will und nicht nur monetäre Größen.

Für die Umsetzung des Leitbildes mit seinen strategischen Zielen ist die BSC ein geeignetes weil ganzheitliches Instrument. Die Teilziele werden auf die Leistungswirkung bezogen (siehe Ursache-Wirkungsdiagramm für das Produkt Diplom-Verwaltungswirt) und die Zielerreichung messbar gemacht. Damit lässt sich die Umsetzung strategischer Ziele steuern.

## BSC und Qualitätsmanagement

Die BSC setzt eine formulierte Strategie im Sinne eines Leitbildes voraus. Auf dieser Basis werden strategische Ziele präzisiert und kritische Erfolgsfaktoren definiert. Die abgeleiteten Kennzahlen werden anschließend so aufgebaut, dass sie die Zielsetzungen fördern. Die BSC ist damit auch ein Instrument zur Umsetzung eines Leitbildes. Und sie macht Vorgaben, was gemessen und analysiert werden muss – was Aufgabe des Qualitätsmanagements ist.

DR. GABRIELE SCHAA  
Redaktionsleitung



Ursache-Wirkungsdiagramm „Diplom-Verwaltungswirt“